

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.9.88](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.88)

УДК 339.21.2

*В. М. Герасименко,
старший викладач кафедри менеджменту та військового господарства,
Національна академія Національної гвардії України
ORCID ID: 0000-0002-4828-1353*

МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ ДЛЯ ВІЙСЬКОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

*V. Gerasimenko
Senior Lecturer of the Department of Management and Military Economy,
National Academy of the National Guard of Ukraine*

PROCUREMENT MANAGEMENT METHODS FOR MILITARY UNITS OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE

У даній статті подано розробку теоретико-методичних положень стосовно управління закупівлями для потреб військових підрозділів Національної гвардії України. У якості наукової новизни отриманих результатів виступає розробка теоретико-методологічних засад щодо управління закупівлями для вирішення поточних і стратегічних завдань тилового забезпечення військових підрозділів Національної гвардії України. Управління закупівлями для потреб військових підрозділів Національної гвардії України в роботі пропонується здійснювати на основі попереднього аналізу закуповуваної номенклатури продукції. В свою чергу, структурований аналіз закуповуваної номенклатури в даній статті рекомендовано здійснювати за чотирма критеріями: обсяг закупівель, частка витрат при створенні вартості; вплив на кінцевий результат; технічна комплексність; ризик, пов'язаний з отриманням. В дослідженні детально розглянуто кожний з критеріїв оцінки та аналізу закуповуваної номенклатури. Запропоновано аналіз ключових факторів, які слід аналізувати та оцінювати в процесі дослідження зовнішніх ризиків процесів закупівель для потреб військових підрозділів Національної гвардії України. У статті розроблено схему вибору стратегії переговорів командування військових підрозділів з постачальником. В роботі акцентовано увагу на ту обставину, що такий підхід дозволяє приймати зважені рішення щодо з постачальниками, планувати тактичні дії виходячи з обґрунтованої стратегії роботи, але вимагає додаткових витрат часу і сил відповідального за процеси закупівель. Виділено ключові рівні системи прийняття рішень управління закупівлями для потреб військових підрозділів. Запропоновано аналіз основних функцій CRM і ERP-систем, на основі якого можна прийняти рішення про вибір відповідної системи автоматизації. Практичним значенням отриманих результатів є формування відповідних рекомендацій командуванню військових підрозділів стосовно вибору стейкхолдерів і оптимізації процесів закупівель.

This article presents the development of theoretical and methodological provisions for procurement management for the needs of military units of the National Guard of Ukraine. The scientific novelty of the obtained results is the development of theoretical and methodological principles for procurement management to solve current and strategic problems of logistics of military units of

the National Guard of Ukraine. Procurement management for the needs of military units of the National Guard of Ukraine is proposed to be carried out on the basis of a preliminary analysis of the purchased product range. In turn, the structured analysis of the purchased nomenclature in this article is recommended to be carried out according to four criteria: the volume of purchases, the share of costs in creating value; impact on the final result; technical complexity; the risk associated with obtaining. The study examines in detail each of the criteria for evaluation and analysis of the purchased nomenclature. An analysis of key factors that should be analyzed and evaluated in the process of studying the external risks of procurement processes for the needs of military units of the National Guard of Ukraine is proposed. The article develops a scheme for choosing the strategy of negotiations between the command of military units and the supplier. The paper emphasizes the fact that this approach allows to make informed decisions about suppliers, to plan tactical actions based on a sound work strategy, but requires additional time and effort of the person responsible for procurement processes. The key levels of the procurement management decision-making system for the needs of military units are highlighted. The analysis of the basic functions of CRM and ERP-systems on the basis of which it is possible to make the decision on a choice of the corresponding automation system is offered. The article stipulates that the implementation of non-trivial procurement management functions for the needs of military units in any automation system requires the completion or integration of third-party IT products. The practical significance of the obtained results is the formation of appropriate recommendations to the command of military units regarding the selection of stakeholders and the optimization of procurement processes.

Ключові слова: закупівлі; тилове забезпечення; командування; військові підрозділи; методика; стейкхолдери; управлінські рішення.

Keywords: procurement; logistics; command; military units; methodology; stakeholders; management decisions.

Постановка проблеми. Управління закупівлями є невід’ємною частиною ефективного тилового забезпечення військових підрозділів Національної гвардії України. В свою чергу, центральною ланкою процесів закупівель для потреб військових підрозділів є організація та управління відносинами зі стейкхолдерами. Встановлення пріоритетів щодо різних груп стейкхолдерів дозволяє визначити, яку їм слід приділяти увагу під час розробки плану управління закупівлями, вироблення стратегій та реалізації намірів. Визначення пріоритетів серед стейкхолдерів породжує також ідеї щодо типів стратегій, які найбільшою мірою підходять для управління ними. При цьому необхідно враховувати, що високопріоритетні стейкхолдери мають більше економічний і політичний вплив на процеси закупівель. Ці стейкхолдери повинні отримати головний пріоритет також і при стратегічному плануванні, оскільки вони надають більший вплив на невизначеність ділового навколишнього середовища, з якою доводиться мати справу командуванню військових підрозділів. Іншими словами, мова йде про здатність командування визначити успішний курс в навколишньому середовищі.

Саме тому актуального значення набуває наукова та практична проблематика управління закупівлями для потреб військових підрозділів Національної гвардії України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наукових статтях [1-4] міститься аналіз і обґрунтування науково-методичних засад оцінки ефективності процесу закупівель. Дослідження [5-7] розглядають процеси закупівель в контексті системи інформаційного забезпечення організації. Ключові специфічні риси управління інформаційними потоками оптимізації закупівель систематизовані в наукових працях [8, 9]. В роботі [10] пропонується методика формування компетентностей офіцерів Національної гвардії України щодо здійснення тилового забезпечення військових частин та здійснення закупівель.

В той же час на сьогодні в спеціалізованій літературі відсутній методичний підхід стосовно управління закупівлями для потреб військових підрозділів Національної гвардії України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка методики управління закупівлями для потреб військових підрозділів Національної гвардії України.

Виклад основного матеріалу. Управління закупівлями для потреб військових підрозділів Національної гвардії України має відбуватися на основі попереднього аналізу закуповуваної номенклатури продукції. Структурований аналіз закуповуваної номенклатури проводять за чотирма критеріями: обсяг закупівель, частка витрат при створенні вартості; вплив на кінцевий результат; технічна комплексність; ризик, пов’язаний з отриманням.

Стосовно обсягу закупівель і частки витрат при створенні вартості слід відмітити наступне. Чим вище обсяг закупівель, чим більшу частку в створення кінцевої вартості вносить той чи інший об’єкт закупівель, тим більшу віддачу можна отримати від побудови з постачальником партнерських відносин. Для зіставлення

обсягів закупівель по різних об'єктах можна використовувати класичний ABC-аналіз. Причому проводити його варто не тільки у вартісному, але і в кількісному вираженні.

Вплив на кінцевий результат реалізації потреб військових підрозділів Національної гвардії України полягає в тому, що різні закупаювані об'єкти роблять різний вплив на результати тилового забезпечення. Чим вище вплив закупаюваного об'єкта на кінцевий результат і чим вище важливість даної групи матеріалів або постачальника для прийняття рішення командуванням військових підрозділів, тим більше підстав для вибору партнерських відносин з постачальником.

Стосовно технічної комплексності слід відмітити, що чим простіше закупаювані об'єкти з технічної точки зору, тим більше виправдані відносини за принципом економічної доцільності. Збільшення комплексності об'єктів закупівель впливає на цілий ряд факторів, які схиляються ваги вибору на користь партнерства.

В процесах закупівель для потреб військових підрозділів Національної гвардії України існує ризик, пов'язаний з отриманням. Варто розділяти внутрішні і зовнішні ризики. Внутрішні ризики, як правило, пов'язані з нестабільністю споживання. Оцінити її ступінь можна за допомогою XYZ-аналізу. Чим вище перепади споживання, тим більша гнучкість потрібно від постачальника і тим вище ризик не отримати необхідну кількість продукції в потрібний час. При оцінці зовнішніх ризиків слід звернути увагу на наступні фактори:

- 1) ступінь монополізації ринку, кількість можливих постачальників;
- 2) наявність дефіцитів різного походження, співвідношення попиту і пропозиції;
- 3) політичні ризики;
- 4) можливі форс-мажорні обставини (наприклад, страйк митників, посилення карантину у зв'язку пандемією коронавірусу);
- 5) географічне положення постачальників і ризики, пов'язані з географічним положенням;
- 6) інші можливі загрози зриву поставок.

Якщо ризики низькі, то це аргумент на користь опортуністичних відносин; якщо високі, більш виправдані партнерські відносини.

Для матеріалів, що відносяться до стратегічних, варто вибирати партнерство у відносинах з постачальниками. Для некритичних матеріалів - опортуністичні відносини. Стосовно матеріалів, постачання яких викликає проблеми, і основних матеріалів однозначного рішення немає. Вибір робиться індивідуально в кожному конкретному випадку.

Визначивши в результаті аналізу тип відносин з постачальником, вже можна приступати і до вибору адекватної переговорної стратегії. Таким чином, стратегія переговорів про закупівлю визначається в порядку, показаному на рис. 1.

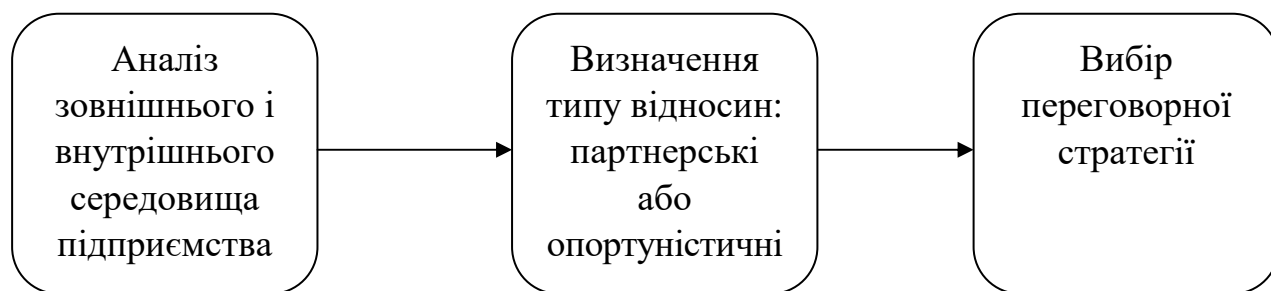


Рис. 1. Вибір стратегії переговорів з постачальником

Такий підхід дозволяє приймати зважені рішення щодо з постачальниками, планувати тактичні дії виходячи з обґрунтованої стратегії роботи. Звичайно, він вимагає додаткових витрат часу і сил відповідального за процеси закупівель.

Стратегічний рівень прийняття управлінських рішень передбачає вибір стратегії побудови відносин командування військових підрозділів зі стейкхолдерами. Альтернативами виступають стратегія побудови безособових відносини та стратегічне партнерство. Безособові відносини формуються за принципом економічної доцільності в короткостроковій перспективі. Партнерські відносини — це довгострокові відносини, побудовані на основі індивідуального підходу, лояльності до партнера й обопільної зацікавленості в продовженні відносин. Важлива особливість партнерських відносин — залучення кожним із контрагентів (суб'єктів взаємодії) свого партнера до участі у прийнятті рішень, які зачіпають його інтереси.

Стратегічний рівень прийняття управлінських рішень повинен включати в себе такі етапи, як:

- 1) визначення необхідності встановлення довгострокових партнерських відносин в рамках кожної групи стейкхолдерів (постачальники, маркетингові агентства, клієнти);
- 2) вибір стратегічних партнерів в рамках кожної групи стейкхолдерів (постачальники, маркетингові агентства, клієнти).

Схема рівнів системи прийняття рішень стосовно управління закупівлями для потреб військових підрозділів зображена на рис.2.



Рис.2. Схема рівнів системи прийняття рішень управління закупівлями для потреб військових підрозділів

Автоматизацію процесів управління закупівлями для потреб військових підрозділів Національної гвардії України слід здійснювати на основі використання CRM і ERP-систем. Аналіз основних функцій CRM і ERP-систем, на основі якого можна прийняти рішення про вибір відповідної системи автоматизації, поданий у табл. 1.

Таблиця 1.

Основні функції CRM і ERP-систем стосовно управління закупівлями для потреб військових підрозділів

Функції	CRM-система	ERP-система
ведення календаря подій і планування роботи	+	+
управління контактами та робота з клієнтами	+	+
фінансове планування та моделювання	-	+
прогнозування обсягів реалізації	+	+
управління замовленнями споживачів	-	+
надання інформації про ціни	+	+
отримання докладної статистики в режимі реального часу	+	-
Облік великих масивів неструктурованих даних	+	-

Слід відмітити, що реалізація нетривіальних функцій управління закупівлями для потреб військових підрозділів в будь-якій системі автоматизації потрібна доробка або інтеграція сторонніх ІТ-продуктів.

Висновки і пропозиції. Отже, проведене дослідження дозволило сформувати комплексну методику управління закупівлями для потреб військових підрозділів Національної гвардії України. Реалізація запропонованої методики управління закупівлями надає командуванню військових підрозділів цілісний науково обґрунтований інструментарій оперативного реагування на кризові явища в системі тилового забезпечення та формувати адекватні управлінські рішення.

Науковою новизною отриманих результатів є розробка теоретико-методологічних засад щодо управління закупівлями для вирішення поточних і стратегічних завдань тилового забезпечення військових підрозділів Національної гвардії України.

Практичне значення отриманих результатів полягає в формуванні відповідних рекомендацій командуванню військових підрозділів стосовно вибору стейкхолдерів і оптимізації процесів закупівель.

Напрямок подальшого дослідження може бути побудова економіко-математичних моделей прогнозування ризиків закупівель для потреб військових підрозділів Національної гвардії України.

Література.

1. Fisun K., Naumenko M., Bortnik N. Price of the efficiency of functioning of organizational systems using expert methods. *Baltic Journal of Economic Studies*, Volume 4, Number 3., 2018 – P. 325 – 333.

2. Hrabovskiy Y., Brynza N, Vilkhivska O. Development of information visualization methods for use in multimedia applications. *EUREKA: Physics and Engineering*. 2020. № 1, pp. 3 – 17.
3. Hrabovskiy Y., Yevsyeyev O. Development of methodological principles of support-preservation engineering work. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2018. №2/2. С. 43-49
4. Naumenko M., Dikiy A., Butenko N., Valiavska N., Saiensus M., Nikitiuk V. Formation of System of Logistic Service of the Enterprise in the Conditions of Market Relations. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)* ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-5, January 2020. – P. 5494-5499.
5. Pushkar O., Hrabovskiy Y. Methodology for developing an intelligent user interface for educational publications in the e-learning system. *Development Management*, № 17(3), 2019, P. 23-34. doi:10.21511/dm.17(3).2019.03
6. Naumenko M., Tovma L., Morozov I. Management of material-technical supply of territorially distributed structures: logistic approach. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Collection of scientific papers, Vol. 2, No 33, 2020. – P. 324-334.
7. Hrabovskiy Y. Methods of Assessment and Diagnosis of the Quality of Knowledge in E-Learning. *Journal of Communication and Computer*. 2015. –№ 12. P. 286-296.
8. Naumenko M., Valiavska N., Saiensus M., Ptashchenko O., Nikitiuk V., Saliuk A. Optimization model of the enterprise Logistics system using information Technologies. *International Journal of Management (IJM)*, 2020. – Volume 11, Issue 5, May 2020. – P. 54-64.
9. Грабовський С.М. Методика вибору обладнання флексографічного друку для виготовлення етикеточної продукції. *Системи обробки інформації*. 2017. № 2(148). С. 216 – 223.
10. Sokolovskiy S., Naumenko M. Competency-based approach as a methodological basis for improving officers training of the National Guard of Ukraine. *Asia Life Sciences*, 2020. – 22(2) 2020, 28 august 2020. – P. 455-468

References.

1. Fisun, K., Naumenko, M., Bortnik, N. (2018) “Price of the efficiency of functioning of organizational systems using expert methods”. *Baltic Journal of Economic Studies*, Volume 4, Number 3., P. 325 – 333.
2. Hrabovskiy, Y. Brynza, N. and Vilkhivska, O. (2020), “Development of information visualization methods for use in multimedia applications”, *EUREKA: Physics and Engineering*, vol. 1, pp. 3 – 17.
3. Hrabovskiy, Y. and Yevsyeyev, O. (2018), “Development of methodological principles of support-preservation engineering work”, *Technological audit and production reserves*, vol. 2/2, pp. 43-49.
4. Naumenko, M., Dikiy, A., Butenko, N., Valiavska, N., Saiensus, M., Nikitiuk, V. (2020) “Formation of System of Logistic Service of the Enterprise in the Conditions of Market Relations”. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)* ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-5, P. 5494-5499.
5. Pushkar, O. and Hrabovskiy, Y. (2019), “Methodology for developing an intelligent user interface for educational publications in the e-learning system”, *Development Management*, vol. 17(3), pp. 23-34. doi:10.21511/dm.17(3).2019.03
6. Naumenko, M., Tovma, L., Morozov, I. (2020) “Management of material-technical supply of territorially distributed structures: logistic approach”. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Collection of scientific papers, Vol. 2, No 33, P. 324-334.
7. Hrabovskiy, Y. (2015), “Methods of Assessment and Diagnosis of Knowledge Quality in E-Learning”, *Journal of Communication and Computer*, vol. 12, pp. 286-296.
8. Naumenko, M., Valiavska, N., Saiensus, M., Ptashchenko, O., Nikitiuk, V., Saliuk, A. (2020) “Optimization model of the enterprise Logistics system using information Technologies”. *International Journal of Management (IJM)*, Volume 11, Issue 5, P. 54-64.
9. Hrabovskiy, Y. M. (2017), “Methods of selection of flexographic printing equipment for the manufacture of label products.”, *Information processing systems*, vol. 2(148), pp. 216–223.
10. Sokolovskiy, S., Naumenko, M. (2020) “Competency-based approach as a methodological basis for improving officers training of the National Guard of Ukraine”. *Asia Life Sciences*, 22(2). P. 455-468.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2021 р.